



**Apresentação à Diretoria
Raia Drogasil | Maio de 2018**

Desafio Estratégico *Bain & Company*



Time Pensando Bain

Desafio Estratégico *Bain & Company* 2018.1

Eduardo Procópio

eduardoprocopio27@gmail.com | 99248-3961

Luanna Tavares

luanna.tavares94@gmail.com | 99929-5739

Thiago Mattar

thiagocmattar@gmail.com | 99951-9399

Vitor Freitas

vitorbotelhofreitas@hotmail.com | 98815-9326

Sumário Executivo

Principais objetivos do projeto

Analisar potencial melhoria da gestão de categorias e experiência de compras

Apresentar principais alavancas de crescimento da margem bruta

Estimar o máximo potencial de uma unidade modelo

Principais alavancas de crescimento

Todas as análises tem a unidade Bela Vista como referência

Medicamentos



**Migração para
genéricos**

HPC



**Realocação de
Categorias**

Private Label



**Investimentos em
Marca Própria**

Aumento da lucratividade sem perder o foco na experiência do cliente

Principais alavancas de crescimento

Todas as análises tem a unidade Bela Vista como referência

Medicamentos



**Migração para
genéricos**

HPC



**Realocação de
Categorias**

Private Label



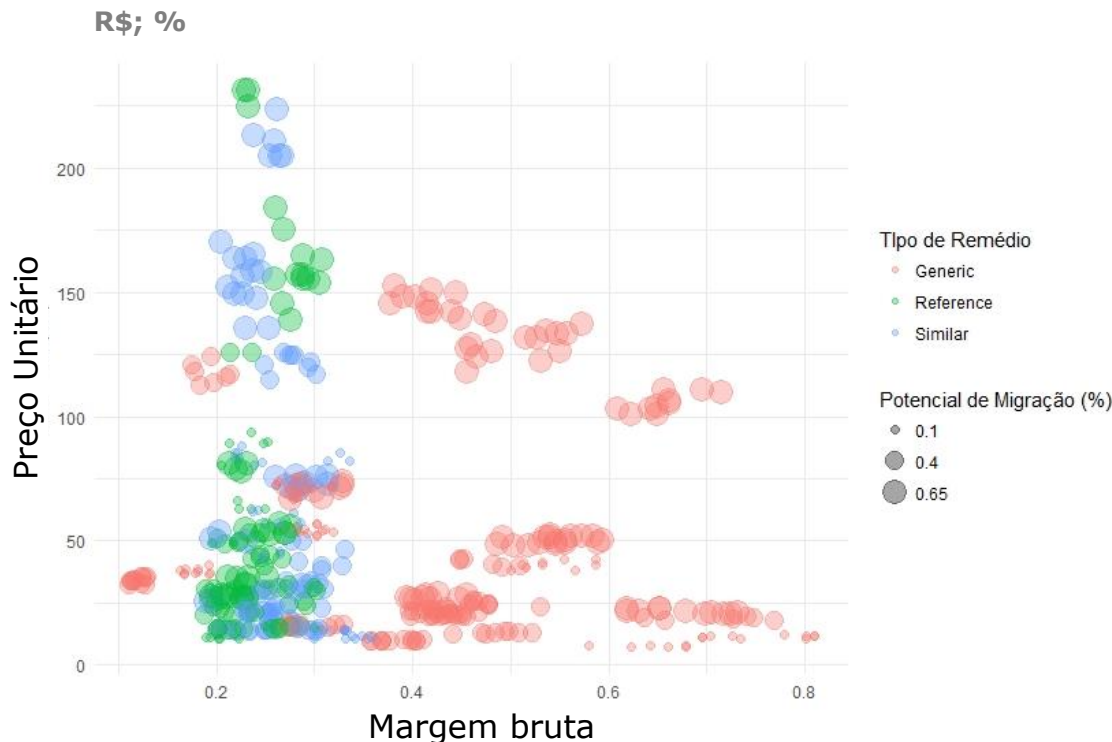
**Investimentos em
Marca Própria**

Aumento da lucratividade sem perder o foco na experiência do cliente

Existem medicamentos *outliers*

Genéricos com potencial de aumentar a lucratividade devem ser incentivados

Distribuição dos medicamentos



Fatores que influenciam na lucratividade

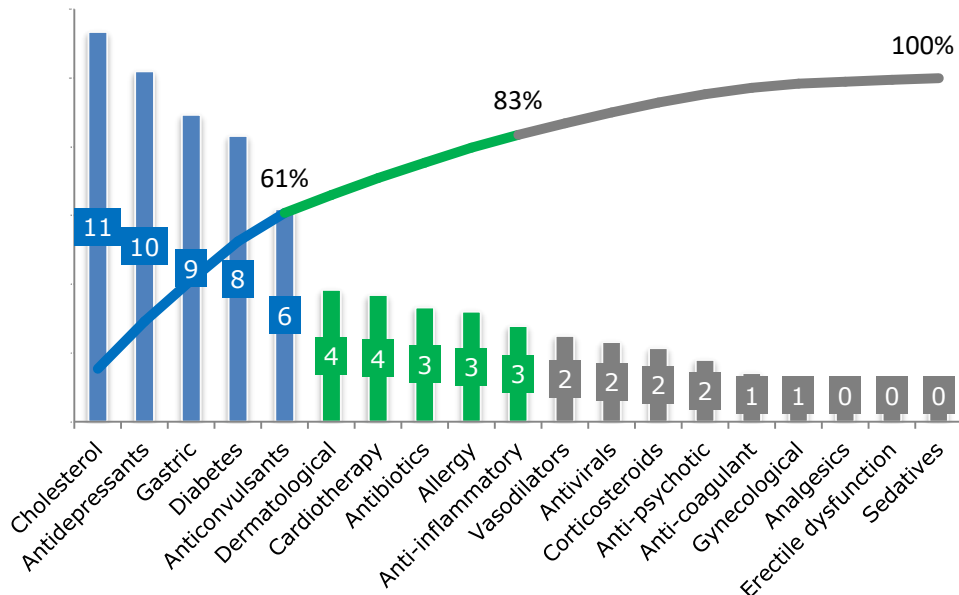
- ☐ Unidades vendidas;
- ☐ Potencial de migração;
- ☐ Margem bruta;
- ☐ Preço unitário.

A migração deve ser estratégica

A implementação será dividida em 3 estágios

Lucro gerado após migração

R\$ mil anuais; %



Lucro adicional esperado: R\$ 73.997,71

Subcategorias não estratégicas

- ☐ Decongestants
- ☐ Anti-asthmatics
- ☐ Contraceptives
- ☐ Ophthalmology
- ☐ Anti-parkinsonians

Resultados da Implementação

Em Reais	Pré-Implementação	Pós-Implementação	Δ%
Receita	2.671.486,06	2.497.637,78	-6,5%
Lucro Bruto	808.082,3	882.080,0	9,2%
Margem Bruta	30,2%	35,3%	16,8%

Principais alavancas de crescimento

Todas as análises tem a unidade Bela Vista como referência

Medicamentos



**Migração para
genéricos**

HPC



**Realocação de
Categorias**

Private Label

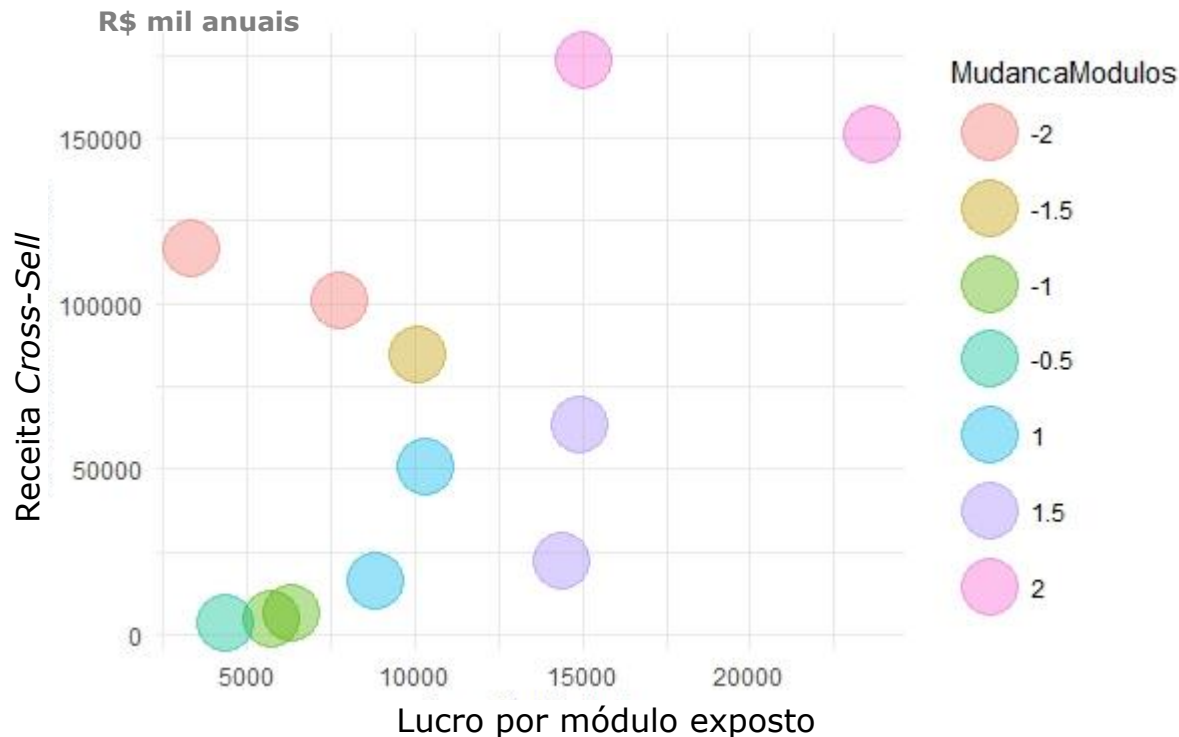


**Investimentos em
Marca Própria**

Aumento da lucratividade sem perder o foco na experiência do cliente

A ordenação das categorias dependerá do resultado de seus indicadores

Indicadores



Prioridades para migração

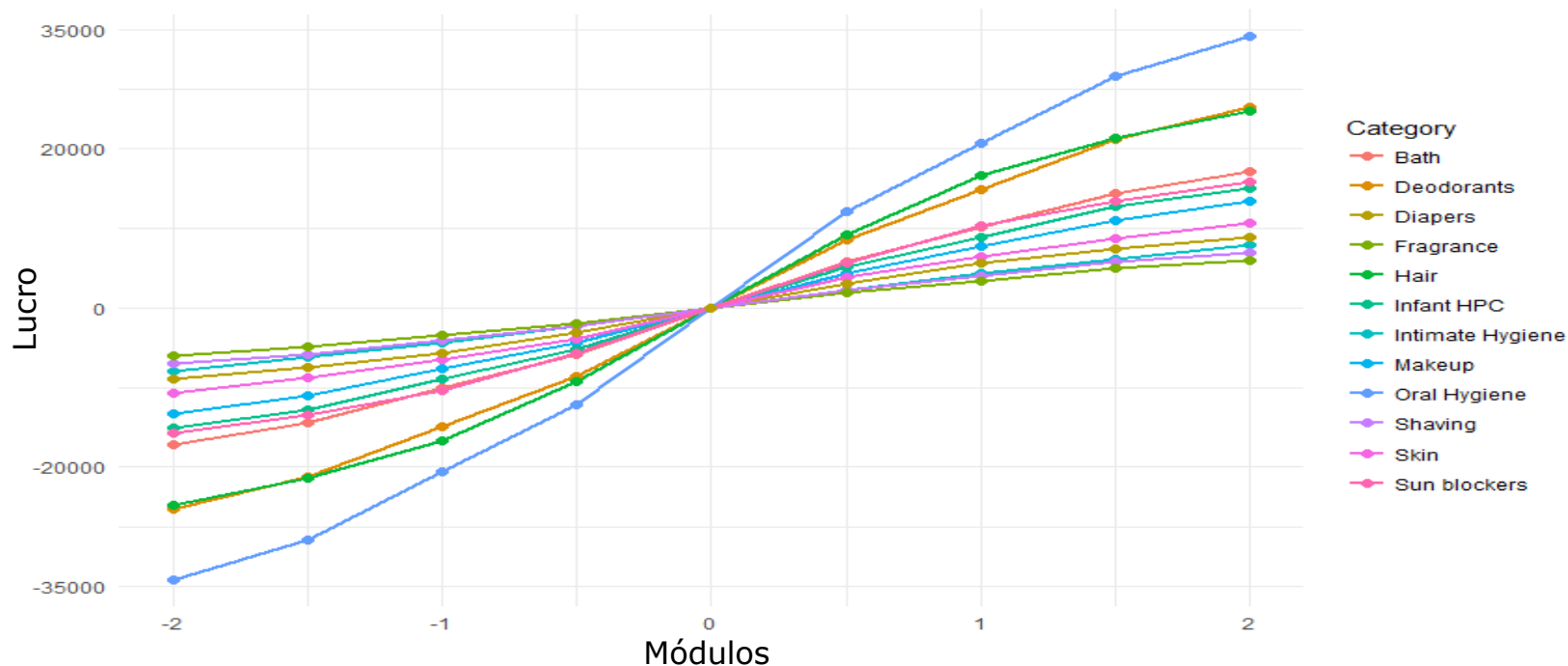
- Receita de *Cross-Sell*;
- Lucro por módulo exposto.

As categorias possuem potenciais distintos

A realocação das prateleiras pode resultar em incremento no lucro

Lucro adicional por variação dos módulos

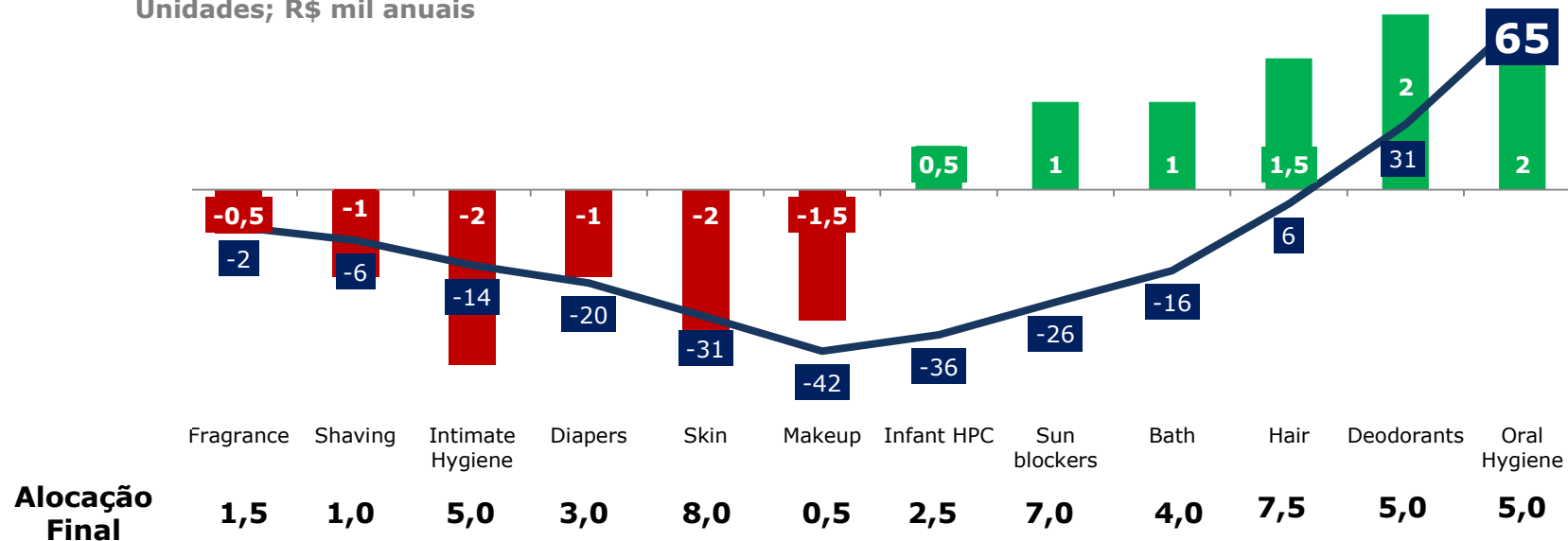
R\$ mil anuais



A disposição dos módulos influi na lucratividade da loja

Realocação dos Módulos e Lucro Adicional Acumulado

Unidades; R\$ mil anuais



As categorias foram alocadas de forma a não esgotar sua capacidade de gerar *cross-sells*

Aumento da lucratividade por meio da realocação de categorias

Em Reais	Pré-Implementação	Pós-Implementação	Δ%
Receita	1.739.083	1.897.130	9,09%
Lucro Bruto	490.257	555.259	13,26%
Margem Bruta	28,19%	29,27%	3,82%

O acréscimo de **R\$65.001,78** representa um **aumento de 13%** no lucro bruto e **3,8% de aumento** de margem, enquanto mantém a qualidade na experiência do cliente.

Principais alavancas de crescimento

Todas as análises tem a unidade Bela Vista como referência

Medicamentos



**Migração para
genéricos**

HPC



**Realocação de
Categorias**

Private Label



**Investimentos em
Marca Própria**

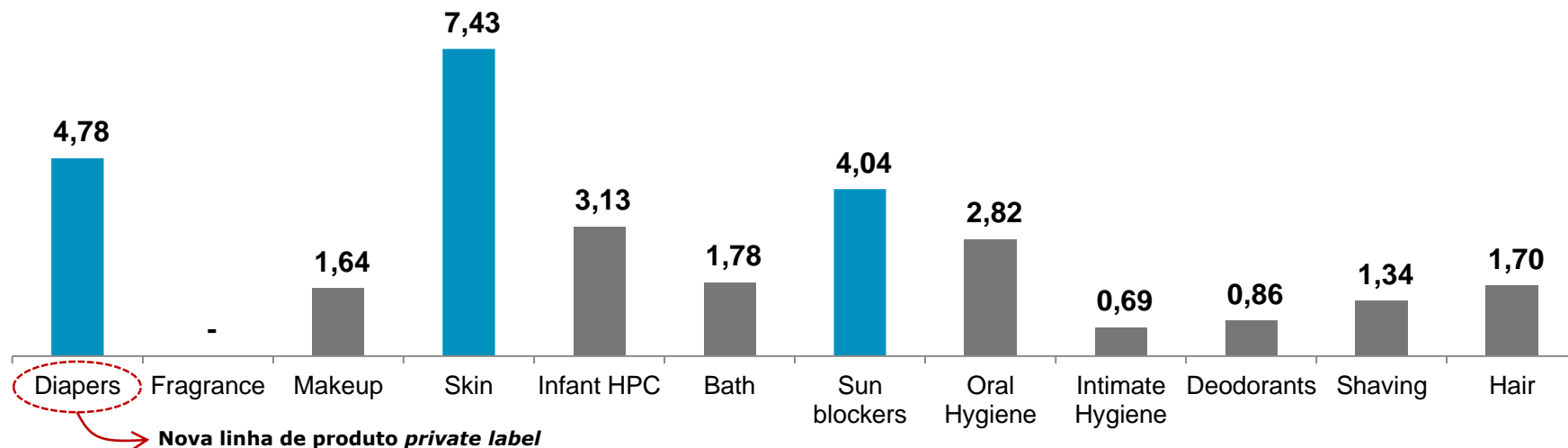
Aumento da lucratividade sem perder o foco na experiência do cliente

A escolha de qual categoria investir depende de seu potencial de gerar lucros

Lucro adicional gerado por categoria

Cenário Base

R\$ mil anuais



Foram adotadas premissas de penetração e margens baseadas no benchmark da companhia com seus competidores

Contudo, existem incertezas na mensuração do potencial de lucros

Lucro esperado de Private Label

R\$ anuais – Margem (%) e Penetração (%)

Linha Diapers

	17,80%	18,80%	19,80%	20,80%	21,80%
42,00%	9.239	9.758	10.277	10.796	11.315
41,00%	9.019	9.526	10.032	10.539	11.046
40,00%	8.799	9.294	9.788	10.282	10.776

Linha Skin

	23,58%	24,58%	25,58%	26,58%	27,58%
42,00%	26.508	27.632	28.756	29.880	31.004
41,00%	25.877	26.974	28.071	29.169	30.266
40,00%	25.246	26.316	27.387	28.457	29.528

Linha Sun Blockers

	24,96%	25,96%	26,96%	27,96%	28,96%
43,97%	18.008	18.729	19.451	20.172	20.893
42,97%	17.598	18.303	19.008	19.713	20.418
41,97%	17.189	17.877	18.566	19.254	19.943
40,97%	16.779	17.451	18.124	18.796	19.468
39,97%	16.370	17.025	17.681	18.337	18.993

Reflexões

- ❑ Dentre as alavancas analisadas esta é a que demanda mais esforço, com maior risco associado, e menor retorno esperado

Resultado da Implementação¹

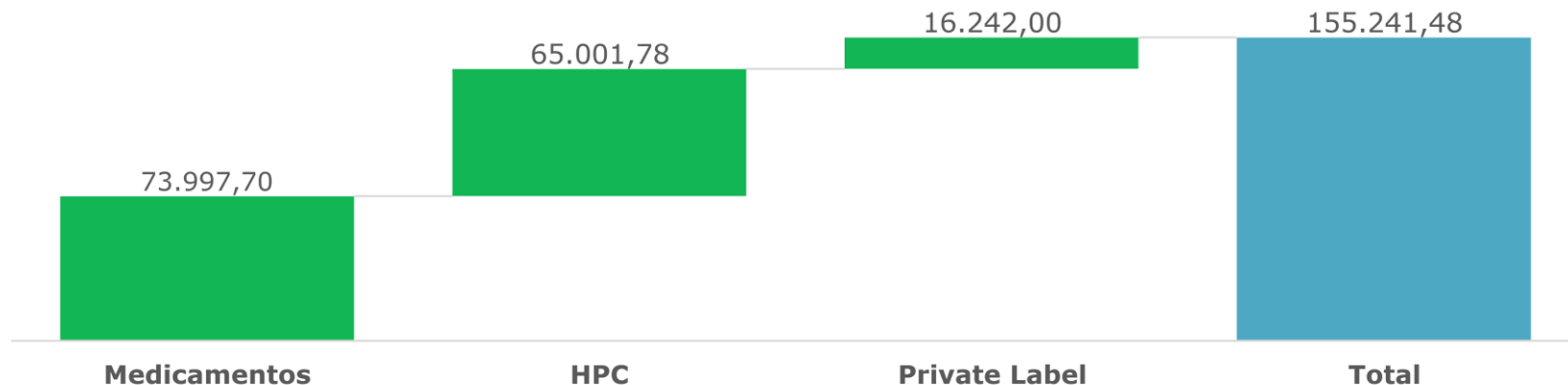
Em Reais	Pré-Implementação	Pós-Implementação	Δ%
Receita	1.739.083	1.718.867	-1,2%
Lucro Bruto	490.257	506.499	3,3%
Margem Bruta	28,2%	29,5%	4,5%

1 – Referente ao cenário base

Potencial máximo da unidade modelo após as implementações

Lucro adicional em potencial

R\$ anuais



Em Reais	Pré-Implementação	Pós-Implementação	Δ%
Receita	4.410.569	4.374.552	-0,82%
Lucro Bruto	1.298.339	1.453.581	11,96%
Margem Bruta	29,44%	33,23%	12,88%

Pontos de Investigação Futura

As seguintes ações podem resultar em incremento no lucro

Medicamentos

- ❑ Oportunidade de migração de medicamentos similares para genéricos
- ❑ Existência de medicamentos similares que não possuem correspondente genérico

Cross-Sell

- ❑ Oportunidades de cross-sell em produtos não-HPC (correspondência de 60% do draw)

Outros

- ❑ Revisão de mix e de alocação de produtos "Nutritionals", "Health" e "Convenience"
- ❑ Análise de benchmark para todas as alavancas
- ❑ Investigar potenciais sinergias entre a realocação dos módulos e as vendas de private label

Dúvidas?





ANEXO METODOLÓGICO

Fatores que impactam a lucratividade na migração de medicamentos referência para genéricos

Para cada categoria,

$$Lucro_{adicional} = \#un.transferidas \cdot (L_{medio_{gen}} - L_{medio_{ref}})$$

Em que,

- **Lucro adicional:** diferença média (em R\$) entre a lucratividade de se comercializar a categoria como genérico e como medicamento de referência;
- **#Un. Transferidas:** número de unidades vendidas da categoria que podem ser transferidas para a comercialização como genéricos, com base na lealdade do cliente;
- **L_{médio}:** Lucratividade média de cada categoria de produto de acordo com a comercialização como genérico ou como medicamento de referência.

Ranking e ondas de implementação

- ❑ Descarta-se categorias com lucro adicional negativo;
- ❑ Prioriza-se para cada onda de migração as categorias de medicamento que oferecem o maior lucro adicional.

Interdependência de fatores e impacto na lucratividade pela mudança na alocação de produtos

Para cada categoria e cada variação no modelo de alocação,

$$Lucro_{adicional} = \Delta Lucro_{venda\ direta} + \Delta Lucro_{cross-sell} - Lucro_{sem\ mudança}$$

$$\Delta Lucro_{venda\ direta} = (var + 1) \cdot u_0 + g.m. + preço_{unitário}$$

$$\Delta Lucro_{cross-sell} = (x_i \cdot 0,5\% + 1) \cdot g.m. \cdot 144k \cdot ticket_{médio}$$

Em que,

- **x_i** : variação na quantidade exposta de módulos para a categoria i ;
- **ticket médio**: gasto (em R\$) em outras categorias HPC por ticket;
- **var**: variação no volume vendido em função da variação da categoria exposta;
- **u_0** : unidades vendidas do produto no cenário sem variação;
- **g.m.**: margem de lucro correspondente à venda.

Aumenta-se a alocação de produtos com o maior lucro adicional, trocando-os por produtos com o menor lucro adicional, e atentando-se às restrições de quantidades de módulos de exposição.

Relação de incerteza e aumento de lucratividade pelo investimento em produtos de marca própria

Para cada categoria,

$$Lucro_{adicional} = Preço_{PL} \cdot Q_{total} \cdot g \cdot m \cdot k_i$$

Em que,

- **ki**: relação percentual das unidades vendidas de produtos de marca própria e total;
- **Qtotal**: unidades totais de produtos vendidos;
- **PreçoPL**: preço do produto de marca própria vendido;
- **rp**: razão do preço do produto de marca própria e de outras marcas;
- **g.m.**: margem de lucro da categoria;
- **pen**: relação de faturamento de produtos de marca própria e produtos de outras marcas.

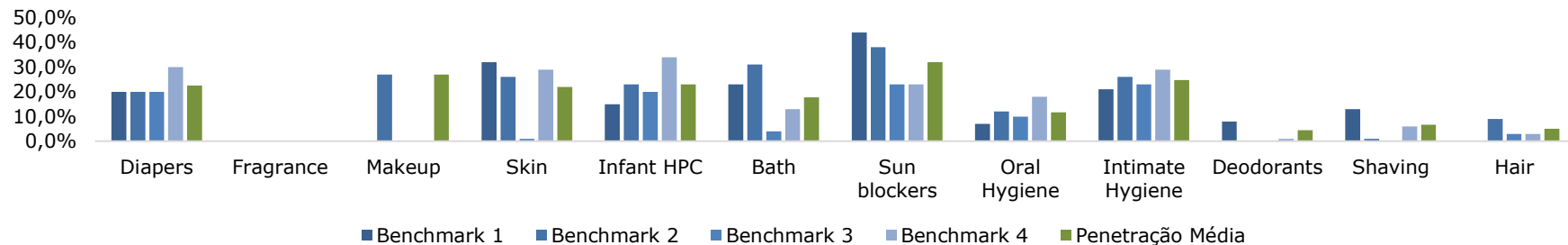
Fontes de incerteza

- Relação de faturamento e margem de lucro da categoria de produtos de *private label* são variáveis com alto grau de incerteza.

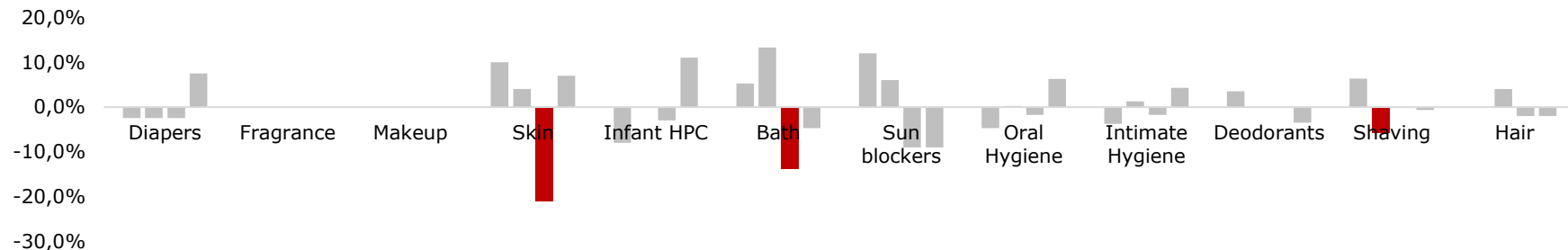
$$k = \frac{\frac{pen}{r_p}}{1 + \frac{pen}{r_p}}$$

Benchmarks de alto desvio à média e baixo nível de penetração representam outliers

Indicador - Private Label revenue in benchmarked drugstores



Desvio de cada benchmark à média



As linhas de produto Skin, Bath e Shaving dos benchmarks que apresentam a menor penetração são casos extremos que foram excluídos da análise

Choques em margem e participação de mercado de marca própria

Incerteza quantificada

Variações das premissas estabelecidas mensuram o risco e a variabilidade do lucro esperado (em R\$) associados com o investimento.

Linha Skin

gm.\pen	20,58%	21,58%	22,58%	23,58%	24,58%	25,58%	26,58%	27,58%	28,58%	29,58%	30,58%
50,00%	27.543	28.881	30.219	31.557	32.895	34.233	35.572	36.910	38.248	39.586	40.924
49,00%	26.992	28.303	29.615	30.926	32.237	33.549	34.860	36.172	37.483	38.794	40.106
48,00%	26.441	27.726	29.010	30.295	31.580	32.864	34.149	35.433	36.718	38.003	39.287
47,00%	25.890	27.148	28.406	29.664	30.922	32.179	33.437	34.695	35.953	37.211	38.469
46,00%	25.339	26.571	27.802	29.033	30.264	31.495	32.726	33.957	35.188	36.419	37.650
45,00%	24.789	25.993	27.197	28.402	29.606	30.810	32.014	33.219	34.423	35.627	36.832
44,00%	24.238	25.415	26.593	27.770	28.948	30.125	31.303	32.481	33.658	34.836	36.013
43,00%	23.687	24.838	25.988	27.139	28.290	29.441	30.592	31.742	32.893	34.044	35.195
42,00%	23.136	24.260	25.384	26.508	27.632	28.756	29.880	31.004	32.128	33.252	34.376
41,00%	22.585	23.682	24.780	25.877	26.974	28.071	29.169	30.266	31.363	32.461	33.558
40,00%	22.034	23.105	24.175	25.246	26.316	27.387	28.457	29.528	30.598	31.669	32.739

Linha Diapers

gm.\pen	14,80%	15,80%	16,80%	17,80%	18,80%	19,80%	20,80%	21,80%	22,80%	23,80%	24,80%
50,00%	9.146	9.764	10.381	10.999	11.617	12.235	12.852	13.470	14.088	14.706	15.324
49,00%	8.963	9.568	10.174	10.779	11.385	11.990	12.595	13.201	13.806	14.412	15.017
48,00%	8.780	9.373	9.966	10.559	11.152	11.745	12.338	12.931	13.525	14.118	14.711
47,00%	8.597	9.178	9.758	10.339	10.920	11.501	12.081	12.662	13.243	13.824	14.404
46,00%	8.414	8.982	9.551	10.119	10.688	11.256	11.824	12.393	12.961	13.529	14.098
45,00%	8.231	8.787	9.343	9.899	10.455	11.011	11.567	12.123	12.679	13.235	13.791
44,00%	8.048	8.592	9.136	9.679	10.223	10.767	11.310	11.854	12.398	12.941	13.485
43,00%	7.865	8.397	8.928	9.459	9.991	10.522	11.053	11.584	12.116	12.647	13.178
42,00%	7.682	8.201	8.720	9.239	9.758	10.277	10.796	11.315	11.834	12.353	12.872
41,00%	7.500	8.006	8.513	9.019	9.526	10.032	10.539	11.046	11.552	12.059	12.565
40,00%	7.317	7.811	8.305	8.799	9.294	9.788	10.282	10.776	11.270	11.765	12.259

Linha Sun blockers

gm.\pen	21,96%	22,96%	23,96%	24,96%	25,96%	26,96%	27,96%	28,96%	29,96%	30,96%	31,96%
49,97%	18.005	18.825	19.645	20.465	21.285	22.104	22.924	23.744	24.564	25.384	26.204
48,97%	17.645	18.448	19.252	20.055	20.859	21.662	22.466	23.269	24.072	24.876	25.679
47,97%	17.285	18.072	18.859	19.646	20.433	21.220	22.007	22.794	23.581	24.368	25.155
46,97%	16.924	17.695	18.466	19.236	20.007	20.777	21.548	22.319	23.089	23.860	24.631
45,97%	16.564	17.318	18.073	18.827	19.581	20.335	21.089	21.844	22.598	23.352	24.106
44,97%	16.204	16.942	17.679	18.417	19.155	19.893	20.631	21.368	22.106	22.844	23.582
43,97%	15.844	16.565	17.286	18.008	18.729	19.451	20.172	20.893	21.615	22.336	23.058
42,97%	15.483	16.188	16.893	17.598	18.303	19.008	19.713	20.418	21.123	21.828	22.533
41,97%	15.123	15.812	16.500	17.189	17.877	18.566	19.254	19.943	20.632	21.320	22.009
40,97%	14.763	15.435	16.107	16.779	17.451	18.124	18.796	19.468	20.140	20.812	21.484
39,97%	14.402	15.058	15.714	16.370	17.025	17.681	18.337	18.993	19.649	20.304	20.960

BAIN & COMPANY 

RaiaDrogasil 